أثر الإشراف التّربويّ على تَحْصِيلِ المتعلّمين في المَدَارِسِ الخاصّة فِي لُبْنَانَ

لمى علي قميحة[1] - ڤيولا طلال مخزوم[2]

المقدّمة:

يُعدّ مصطلح الإشراف التّربويّ من المصطلحات الحديثة، وتقوم فلسفته على أساس التّركيز على تحسين أداء المعلّمين باعتبارهم محور العمليّة الإشرافيّة، شرط أن يتوفّر الجو الديمقراطيّ، القائم على الاحترام المتبادل، والاهتمام بحاجات المعلمين مما ينعكس إيجابًا على تحسين العمليّة التّعليميّة التعلميّة.

وبعد مرور الإشراف التّربويّ بمراحل عديدة، أصبح كما هو عليه اليوم. فبعدما كانت مهمّة الإشراف التّربويّ في بداية نشأته، المراقبة والتفتيش، تطوّر مفهومه نحو التّوجيه التّربويّ عبر مساعدة المعلمين على أداء وظائفهم كاملة، ودفعهم إلى تحقيق الأهداف التّربويّة كافة وتوجيههم إلى كيفية التغلب على المشكلات والعقبات التي قد تعترضهم، ثمّ تطور أخيرًا إلى مفهوم الإشراف التّربويّ فأصبح يبني علاقات عمل مشتركة في إطار من العلاقات الإنسانية، ويهدف إلى تنمية المتعلّمين والعمليّة التّعليميّة بكامل عناصرها من خلال تطوير أداء المعلمين، وتحسين المناهج والوسائل، وتطوير البيئة المدرسيّة، ومتابعة تنفيذ كلّ ما يتعلّق بها لتحقيق الأهداف التّربويّة (أبو ناحر، 2008).

وبما أنّ المعلم هو بمثابة العمود الفقري لكلّ عمليّة تعليميّة، اقتضى ذلك تأهيل المعلمين على مستوى خاص، وتوجيه جهودهم إلى تحسين عمليّة التربية، مما أضفى للإشراف نظرة شموليّة لجميع عناصر الموقف التّعليمي من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، مع الاهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المشرف التّربويّ وجميع المعنيين بالعمليّة التّعليميّة داخل دورة العمل المدرسي (الطعاني، 2004).

كثرت تعاريف الإشراف التّربويّ الحديث، ومن أهم هذه التعاريف أنّه "عمليّة ديمقراطيّة، وتعاونية، منظمة، يعنى بالموقف التّعليمي التعلمي، بجميع عناصره من مناهج ووسائل وبيئة ومعلم وطالب، وأساليب، ويهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمه، للعمل على تحسينه وتنظيمه، من أجل تحقيق أفضل الأهداف للتعلم والتّعليم".(كريم، 2006)

لكن من هو المشرف التّربويّ؟ هل هو المنسّق، أم الناظر، أم المدير، أم المعلم؟

في الواقع، وعند الحديث عن المدارس الخاصّة، نجيب عن هذا السؤال بأنّ المشرف التّربويّ هو ليس شخصًا واحدًا مسؤولًا عن مدرسة ما، كلّ هؤلاء الأشخاص يقومون بوظيفة الإشراف مع اختلاف في الميادين التي يُشرف عليها؛ فالمنسّق مثلًا يشرف على أسلوب تعليم المعلم وسير تنفيذ المناهج والإدارة الصفيّة وغيرها. أما الناظر فهو يشرف على

تطبيق القواعد والقوانين المدرسيّة من قبل المعلمين والمتعلّمين. والمدير يشرف على سير المدرسة بجميع عناصرها ككلّ، أما المعلم فهو يشرف على تحصيل تلاميذه وتنفيذ خطط التنمية الذاتية وغيرها. لذلك نستطيع القول إنّ الإشراف التّربويّ هو من الأركان الرئيسة والفاعلة في أي نظام تّعليمي، لأنّه يسهم في تشخيص واقع العمليّة التّعليميّة التعلمية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، ويعمل على تحسينه وتطويره.

من هنا، نستطيع تقسيم الإشراف التّربويّ المتبع في يومنا هذا الى نمطين أساسيين: الأول هو النمط التقليدي، وهو يتمثل في اعتقاد المشرف أنّ من مهامه تقرير ما يجب أنّ يعمله المعلم وطريقة تنفيذ ذلك، وأنّ مهمته مراقبة ومتابعة مدى تحقيق المعلم لما يريده ذلك المشرف وفقًا للخطوات التي اقترحها، فينظر للمشرف في هذا النوع من الإشراف بأنّه صاحب الأمر والنهي، ويتمسك بآرائه ويرسم خطط العمل، ويحدد طرق تنفيذها، ويحرك الجماعة كما يشاء، ويتجاهل آراءهم، وقد يسمّى بأسماء أخرى، ولكنه يبقى إشرافا تقليديًا. والثاني هو النمط الديمقراطيّ التعاوني، ويعتمد على احترام شخصية المعلم، فالعلاقة بين المشرف والمعلم علاقة طيبة يُسمح للمعلم فيها بالمشاركة والمناقشة، ويثق في إمكانات المعلمين، ويقوم على مبدأ التعاون، حيث يشترك المعلمون مع المشرفين في حل مشكلات التّعليم (باجاك، 2007).

وإذا أردنا التطرق إلى موضوع الإشراف التّربويّ في المدارس بشكل عام، نجد أنّ واقع المدرسة الرسميّة لا يوجد فيه إشراف فعلي، "بل فيه تفتيش لأنّ المشرّع اللبناني لم يرتض الكذب على النفس، وعلى الآخرين، وأسمى التفتيش باسمه الواقعي" (أبو مراد، 1982). فهناك مفتش قد يزور أو لا يزور المدارس الرسميّة، وإذا تمت هذه الزيارة فهي تكون إجراء شكليًا، حيث يكتب المفتش تقريرًا لا تؤثر نتيجته بأي شكل على المدرسة وسير أمورها في معظم الأحيان، أما بالنسبة للمدارس الخاصّة، فنجد أنّ الإشراف التّربويّ يطبق بشموليته بدرجات متفاوتة، ونرى أنّه يؤدي دورًا كبيرًا فيها. كما يثقل كاهل المعلمين بأعباء وضغوط نفسية كبيرة في بعض الأحيان.

لذلك كان البحث في الدور الذي يؤديه الإشراف التّربويّ في شؤون المدرسة الخاصّة وخصوصًا في تحصيل المتعلّمين، بحثًا على غاية من الأهمية. من الصعب أنّ تجد باحثًا تّربويًّا أو معلمًا لا يعتقد بالأهمية البالغة للإشراف التّربويّ في نجاح المتعلّمين، فالمعلمون والطلاب يعرفون ذلك من الخبرة الشخصية. كما أنّ عشرات الأبحاث وجدت باستمرار علاقات إيجابية بين سلوك المشرف والتحصيل الأكاديمي للطالب (حسان، 2007).

"ويشير الفكر الإداري التّربويّ المعاصر، وبخاصّة البحوث والدراسات الأجنبية إلى تغير مفهوم الإدارة المدرسيّة ومتطلباتها ومستلزماتها، وإلى الاتجاهات الجديدة فيه، وإلى العوامل التي تؤدي إلى فعالية المدرسة. والملاحظ أنّ هناك دراسات وأبحاث أشارت بشكل واضح إلى الدور الهام للمدير في فاعلية المدرسة، وفي تحقيقها أهدافها المرجوة منها،

وفي تطور التربية والتّعليم، ولكي تكون الإدارة التّربويّة ناجحة، يجب أنّ يكون هناك إشراف ناجح من قبل المدير أولًا من حيث التخطيط والمناهج والتعلم والنمو المهني للمعلمين والاختبارات وإدارة الصفوف والعلاقة مع الزملاء والمجتمع. وهذا الإشراف يشكل العامل المحدد لنجاح المدرسة ككلّ الذي يتبلور في مستوى تحصيل المتعلّمين". (Catton, 2004)

- **إشكاليّة البحث:**

من أكثر الأهداف التي تتكرر في تعريفات الإشراف التّربويّ وتلقى قبولًا عند الباحثين، هو تحسين عمليتي التعلم والتّعليم. فالهدف الأساسي للإشراف التّربويّ هو تحسين أداء المعلمين بهدف تحسين تحصيل المتعلّمين عبر تطوير المنهاج وتحسين الطرائق والاستراتيجيات، وتطوير الخطط والبرامج واختيار المصادر التّعليميّة وتقويمها والوصول إلى إدارة صفية ناجحة، والإشراف التّربويّ يسعى إلى مساعدة المتعلّمين على التعلم حتى يتحقق لديهم النمو الكامل وكلّ حسب قدراته (Glickman, 1999).

وبما أنّ هدف الإشراف التّربويّ الأول والأخير هو تحسين عمليتي التّعليم والتعلم من أجل تطوير الناتج عن هذه العمليّة وهو "المتعلم"، وبما أنّ أنواع الإشراف تختلف من مدرسة لأخرى سواء كانت خاصّة أو رسميّة، وقد يكون تأثيرها مختلفًا على جميع مكونات العمليّة التّعليميّة التعلمية، تظهر المشكلة الأساسية، وهي أننا لا نعرف نتائج الإشراف المباشرة على تحصيل التلاميذ، بالرغم من أنّ تأثيره واضح على المعلمين. لذلك تقتضي هذه المشكلة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل للإشراف التّربويّ دور في تحصيل التلاميذ؟
- كيف تتغير نتائج تحصيل المتعلّمين مع تغير نوع الإشراف التّربويّ؟
- هل هناك فرق بين تحصيل المتعلّمين في مدرسة تتبع النمط التعاوني الديمقراطيّ في الإشراف التّربويّ، والنمط الإشرافي التقليدي.

- **فرضيّات البحث:**

يترتب على إشكاليّة البحث وتساؤلاته الفرضيّات التالية:

- **الفرضيّة الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاشراف التّربويّ وتحصيل المتعلّمين.
- **الفرضيّة الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الإشراف التّربويّ وتحصيل المتعلّمين.
- **الفرضيّة الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع المدرسة النمط التعاوني الديمقراطيّ وتحصيل المتعلّمين.
- **الفرضيّة الرابعة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتباع المدرسة النمط الاشرافي التقليدي وتحصيل المتعلّمين.

- **أهداف البحث:**

يحاول هذا البحث أنْ يُحقق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار الفكري والتطبيقي للإشراف التّربويّ.
- الكشف عن واقع الإشراف التّربويّ في المدارس الخاصّة في الضاحية الجنوبية لمدينة بيروت، ومدى تأثيره على تحصيل الطلاب.
- المقارنة بين نتائج تحصيل الطلاب في مدرستين مختلفتين حيث يتبع النمط الإشرافي التقليدي في الأولى والنمط التعاوني الديمقراطيّ في الثانية.

- **أهمية البحث:**

يُعدّ الإشراف التّربويّ من الأركان الرئيسة والفاعلة في أي نظام تّعليمي، لأنّه يسهم في تشخيص واقع العملّية التّعليميّة التعلمية، من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، يعمل على تحسينه وتطويره، بما يتناسب وتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع للنهوض بمستوى العملّية التّعليميّة التعلمية.

هنا تكمن أهمية البحث في هذا الموضوع لأنّه يؤدي دورًا أساسيًا في بناء أجيال المستقبل. تتلخص أهمية البحث في النقاط التالية:

- تسلط الضوء على دور الإشراف التّربويّ في تحسين عملّية التّعليم والتعلم.
- تتعرف على واقع الإشراف التّربويّ في بعض المدارس الخاصّة وتأثير هذا الواقع على التحصيل.
- إنّ نتائج وتوصيات هذا البحث تبين للمدارس كافة، وللمدارس موضوع البحث خاصّة، مدى تأثير الإشراف التّربويّ على زيادة التحصيل.
- إنّ هذا البحث يسهم في زيادة الوعي لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التّربويّة والتّعليميّة والمدرسيّة في لبنان في موضوع الإشراف التّربويّ وعناصره ومداخل تطبيقه للإستفادة منه في تطور إدارة المؤسسات التّربويّة.
- إنّ هذا البحث يسهم في إثراء المكتبة التّربويّة في موضوع الإشراف التّربويّ وعلاقته بالتحصيل المدرسي، ويفتح الباب أمام مزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا الموضوع وتطبيقاته في إدارة المؤسسات التّربويّة والتّعليميّة والمدرسيّة.

- **تحديد مصطلحات البحث:**

هذه قائمة بمجموعة مصطلحات تّربويّة شائع استخدامها في الميدان التّربويّ عامة، وفي ميدان الإشراف التّربويّ خاصّة، وقد وردت في هذا البحث لذلك وجب تعريفها إجرائيًا:

- "**المعلم**: اسم فاعل لفعل علّم، ونقول: "معلم" أي قام بفعل التّعليم. والمعلم هو من يقوم بتربية وتّعليم المتعلم وذلك بتوجيه مجموعة الخبرات التي اكتسبها إلى المتعلم، وذلك بطرق ووسائل مبسطة تجعل المتعلم يتقبل ذلك بسهولة، إذًا فهو اللبنة الأساسية لعملّية التّعليم". (الفتلاوي، 2004)

- "**الإدارة التّربويّة:** مجموعة الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة اجراءات وتدابير وضوابط تتحرك نحو تحقيق الأهداف محددة وفقًا لسياسة الدولة". (العجمي، 2005)
- "**الإدارة المدرسيّة:** عملّية توظيف للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة بأقل جهد ووقت ممكن، وبأقل التكاليف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة التي تحقق للفرد نموه الشامل وللمجتمع طموحاته وتطلعاته". (خالد، 2006)
- "**الإشراف التّربويّ:** هو عملّية قيادية ديمقراطيّة، تعاونية، منظمة، يعنى بالموقف التّعليمي التعلمي، بجميع عناصره من مناهج ووسائل وبيئة ومعلم وطالب وأساليب، ويهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمه، للعمل على تحسينه وتنظيمه، من أجل تحقيق أفضل الأهداف للتعلم والتّعليم". (كريم، 2006)
- "**الإشراف الفعال:** نجاح المشرف في توفير الظروف المناسبة لتقديم خبرات غنية ومؤثرة يمرّ بها المعلمون وطلبتهم، ويعتمد على أسس منها: جعل الطالب محورًا للعملّية التعلمية، والتنويع في طرائق التدريس، والبعد عن الإلقاء والتلقين والاعتماد على تنمية المهارات المختلفة للمعلم والطالب". (مصطفى، 2005)
- "**التّعليم:** هو التصميم المنظم المقصود للخبرة التي تساعد المتعلم على إنجاز التغير المرغوب فيه في الأداء، وعمومًا هو إدارة التعلم التي يقودها المعلم." (عايش، 2010)
- "**التحصيل الدراسي:** الجهد العلمي الذي يتحقق للمرء من خلال الممارسات التّعليميّة والدراسية، والتدريبية في نطاق مجال تّعليمي، بما يحقق مدى الاستفادة التي جناها المتعلم من الدروس والتوجيهات التّعليميّة والتّربويّة المعطاة أو المقررة عليه، ويقاس ذلك الجهد ويقدر بالاختبارات والامتحانات والوسائل القياسية المختلفة التي تلجأ إليها المؤسسات". (عايش، 2010)
- "**الإشراف التقليدي:** هو عملّية البحث عن جوانب التقصير أو الضعف لدى المعلم، ومـن ثـمَّ محاسبته على الأخطاء أو النواقص التي يجدها المفتش لدى المعلم عند زيارته لـه. وعلى ضوء ذلك يعدّ المفتش تقريره عن المعلم لتقويمه حيث يعكس في هـذا التقرير انطباعاته الشخصية دون الاعتماد على أسس علمية أو موضوعية. (Glickman, 1992))
- "**الإشراف الديمقراطيّ التعاوني:** هو العملّية التي تقوم على أساس التعاون والتفكير المشترك البناء بين المشرف والمعلم في حل المشكلات التّعليميّة، ويؤكد احترام شخصية المعلم ومنحه حرية التفكير بطريقته الخاصّة فضلًا عن إتاحة الفرصة له للنمو والتطور". (عايش، 2010)
- "**الإشراف التعاوني:** ويعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية (المشرفين التّربويّين والمعلمين والمتعلّمين) في تحقيق أهدافه، ويتميز هذا النمط بالقدرة على تحسين اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التّربويّ، كونه يتسم بالتشاركية والعلمية والعمق في تناول

القضايا التّربويّة، كذلك لأنّه يقوم على التواصل والحوار المفتوح بين المعلم والمشرف التّربويّ" (عابدين، 2010). وهو جزء من الاشراف التّربويّ الديمقراطيّ التعاونيّ.

- **منهجية البحث:**

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفًا كميًا وكيفيًا، ومن ثمَّ تحليلها وتبيان الأسباب التي قد تكون وراء المشكلات التي يعانيها. ويقسم البحث إلى قسمين:

1- نظري: وهو يعتمد على الاطلاع على الأدبيات في مجال الإشراف التّربويّ.

2- ميداني: وسيتم اتباع الخطوات التالية فيه:

- تحديد مجتمع البحث وهو المدارس الخاصّة في ضاحية بيروت الجنوبية.
- تحديد عينة البحث وأدواتها. والعينة ستكون عشوائية وهذا معناه أنّ جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة، أي انّ لكلّ فرد في المجتمع نفس الاحتمال في الاختيار وانّ اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر. إنّ الاختيار العشوائي هو أفضل طريقة للحصول على عينة ممثلة لمجتمع البحث.

أما بالنسبة لعينة البحث، فقد درسنا مدرستين من المدارس الخاصّة في ضاحية بيروت الجنوبية. تم اختيار هاتين المدرستين بعد إجراء مقابلات مع المديرين وبعض المنسّقين والمعلمين في ست مدارس خاصّة. تم تصنيف النمط الإشرافي استنادًا لنتائج هذه المقابلات واختيار:

- المدرسة 1 حيث يتبع النمط الإشرافي التقليدي.
- المدرسة 2 حيث يتبع النمط التعاوني الديمقراطيّ.
- بناء أداة البحث المستخدمة للحصول على المعلومات، وهي:

• استبيانات للمعلمين توضح نوع الإشراف المتبع في المدرسة الخاصّة التي يعملون فيها وتأثير هذا النوع على تحصيل المتعلّمين.

• المقارنة بين معدلات تلاميذ صف التاسع أساسي في الامتحان الرسمي في المدرستين خلال سنتين دراسيتين: 2017/2016 حتى سنة 2018/2017 للتأكد من صحة الفرضيّات.

- جمع المعلومات المطلوبة.
- تنظيم المعلومات وتصنيفها.
- تحليل المعلومات وتفسيرها.
- استخلاص النتائج والتوصيات.

وفي المعالجة الإحصائية للدراسة، سيتم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي الوصفي وفق برنامج Spss (Statistical Package for Social Science)، وذلك بهدف اثبات صحة الفرضيّات أو عدمها.

- **حدود البحث:**

إنّ البحث في الدور الذي يؤديه الإشراف التّربويّ في تحصيل التلاميذ أمر ضروري في المؤسسات التّعليميّة كافة، لكن من الصعب إجراء مثل هذا البحث على مستوى لبنان نظرًا لتنوع المؤسسات التّعليميّة من جهة وللكلفة العالية التي يتطلبها إجراء مثل هذا البحث، الأمر الذي ألزم الباحثتين على الاكتفاء بإجراء البحث في منطقة معينة هي الضاحية الجنوبية علها تكون مقدمة لإجراء دراسة أوسع تشمل لبنان.

كما أهمل البحث القطاع العام لأنّ آلية الإشراف التّربويّ فيه تختلف كثيرًا عن تلك المعتمدة في القطاع الخاص، وانحصر البحث في صف التاسع خلال سنتين دراسيتين: 2017/2016 حتى سنة 2017/ 2018.

- **عرض النتائج وتحليلها:**

أ- النتائج الديمغرافية

الجدول رقم (1): جنس المفحوص:

	المدرسة (1)		المدرسة (2)	
البيان	عدد المفحوصين	النسبة (%)	عدد المفحوصين	النسبة (%)
ذكور	15	23.4	13	19.7
إناث	49	76.6	52	80.3
المجموع	64	%100	66	%100

تزيد نسبة الإناث في المدرستين عن ثلثي المستطلعين أي إن النسبة الأكبر من المعلمين في المدرستين هم من الإناث.

الجدول رقم (2): عمر المفحوص

	المدرسة (1)		المدرسة (2)	
الشريحة	عدد المفحوصين	النسبة (%)	عدد المفحوصين	النسبة (%)
20-30 سنة	14	21.8	13	19.1
31-39 سنة	40	62.6	43	65.2
40-50 سنة	10	15.6	10	15.2
المجموع	64	%100	66	%100

المصدر: نتائج عمل الباحثتين، البرنامج الاحصائي SPSS.

إنّ أعلى نسبة للمستطلعين هي من فئات الأعمار ثلاثين وما فوق في المدرستين، يليها تحت الثلاثين، ومن ثمَّ للفئات العمرية ما بين 40 حتى 50، وهذا إنّ دل على شيء فهو يدل على أنّ المدارس تستقطب الفئات العمرية الشابة من أصحاب الخبرات والمؤهلات والمهارات العالية، وهذا يثبت أنّ المدارس الخاصّة في سعي دائم وجدي لتعزيز نوعية الكوادر التّعليميّة.

الجدول رقم (3): مدة العمل للمفحوص

الشريحة	عدد المفحوصين	النسبة (%)	عدد المفحوصين	النسبة (%)
شهر - سنة	12	18.75	10	15.1
سنة-5 سنوات	38	59.3	41	62.2
6 سنوات-10 سنوات	5	7.8	9	13.6

10 سنوات وما فوق	9	14.15	6	9.1
المجموع	64	%100	66	%100

المصدر: نتائج عمل الباحثتين، البرنامج الاحصائي SPSS.

تتشابه النسب بين المدرستين، حيث لوحظ وجود عمالة جديدة أي ما دون السنة، وهذا يدل على استقطاب المدارس للمعلمين الجدد، مما يعني أنّ القطاع التّربويّ في حالة جيدة، بعكس القطاعات الأخرى التي لوحظ توقفها عن الاستقطاب الجديد للعمالة أو صرفها لبعض الموظفين لتخفيف المصاريف لديها، وكما لوحظ أنّ النسبة الأكبر كانت للموظفين ما بين السنة والخمس سنوات، أي انّ القطاع التّربويّ يثبت من جديد أنّه ما زال يسير في طريق النمو والتوسع بالرغم من البيئة التشغيلية الصعبة التي يتعرض لها في لبنان والمنطقة.

ب- النتائج التي تدل على نوع الإشراف في المدرستين

في هذا القسم، تُعرض نتائج بعض أسئلة الاستبيان الذي وجه للمعلمين لتحديد نوع الإشراف المتبع.

الجدول رقم (4): أشعر أنّ المنسّق يساعدني ويساندني في عملّية التّعليم

السؤال	المدرسة (1)			المدرسة (2)		
	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع
أشعر أنّ المنسّق يساعدني ويساندني في عملّية التّعليم	7	57	64	58	8	66
النسبة (%)	11	89	%100	88	12	%100

المصدر: نتائج عمل الباحثتين، البرنامج الاحصائي SPSS.

إنّ معظم الاجابات جاءت سلبية في المدرسة (1)، وهذا يدل على أنه لا يوجد أي نوع من الدعم المعنوي والمادي في العمل، وإن وجد فهو ضئيل جدًا، وهذا ينعكس سلبًا على المعلمين وبالتالي على المتعلّمين. أما بالنسبة للمدرسة (2) فأغلبية المعلمين لاحظوا أن المنسّق هو قيمة مضافة في المدرسة وليس العكس.

الجدول رقم (7): بعد كل زيارة صفية يطلعني المنسّق على الملاحظات ويناقشها معي

السؤال	المدرسة (1)			المدرسة (2)		
	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع
بعد كل زيارة صفية يطلعني المنسّق على الملاحظات ويناقشها معي	5	59	64	62	4	66
النسبة (%)	7.8	92.2	%100	94	6	%100

المصدر: نتائج عمل الباحثتين، البرنامج الاحصائي SPSS.

من الواضح أنه في المدرسة (1)، المنسّق أو المشرف لا يعطي التغذية الراجعة للمعلمين بعد المشاهدات الصفية، وبالتالي فإن هذا المعلم يبقى بعيدًا كل البعد عن رأي المنسّق بأدائه سواء كان سلبيًّا أو إيجابيًّا. بينما في المدرسة (2) يتداول المنسّق في معظم

الأحيان، بالملاحظات مع المعلم بعد إجراء المشاهدات الصفية، وبهذا يساعده في عملّية التطور المهني واعطاء الأفضل.

الجدول رقم (8): ألجأ للمنسّق عندما تعترضني أية مشكلة تَربويّة

السؤال	المدرسة (1)			المدرسة (2)		
	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع
ألجأ للمنسّق عندما تعترضني أية مشكلة تَربويّة	3	61	64	60	6	66
النسبة (%)	4.7	95.3	%100	90.9	9.1	%100

المصدر: نتائج عمل الباحثتين، البرنامج الاحصائي SPSS.

غالبية المعلمين في المدرسة(1) لا يعتبرون أنّ المنسّق هو الشخص المناسب لمساعدتهم في تخطي العقبات والمشاكل التي يواجهونها، وهذا يؤدي إلى شعور المعلم بالوحدة والمنسّق بالعزلة، لأنّه لا يعرف الوقائع والمشاكل الحقيقية التي تحصل داخل أو خارج الصف.

أما بالنسبة للمدرسة (2)، فنلاحظ أنّ المنسّق هو المرجع لمعظم المعلمين الذي يستطيع تقديم الإقتراحات والحلول للمشاكل التّربويّة التي يواجهونها.

الجدول رقم (9): نتيجة تقييم الأداء الخاصّة بك تعكس فعليًا حقيقة أدائك للعمل

السؤال	المدرسة (1)			المدرسة (2)		
	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع
نتيجة تقييم الأداء الخاصّة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك للعمل	5	59	64	50	16	66
النسبة (%)	7.8	92.2	%100	75.7	24.3	%100

المصدر: نتائج عمل الباحثتين، البرنامج الاحصائي SPSS.

إنّ تقييم الأداء مهم جدًا للمعلم لأنّه يساعده على تطوير ذاته من خلال الدورات التدريبية التي تقيمها المدرسة أو التي تقيمها المعاهد الخاصّة، وتقدم له نقدًا بناءً يستطيع من خلالـه معرفـة نقاط الضعف لديه التي من الواجب معالجتها لمواكبة التطورات المستمرة. ونلاحظ التفاوت في الآراء بين المدرستين، فعندما يرى المعلم أنّ تقييم الأداء لا يعكس الواقع فهو يشعر بالظلم، وعندئذٍ لن يحاول تحسين أدائه، لأنّه يعتقد أنّ زيادة أي جهد ستكون بلا جدوى.

الجدول رقم (10): هل أنت راض عن نوع الإشراف التّربويّ المتبع في مدرستك؟

السؤال	المدرسة (1)			المدرسة (2)		
	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع
هل انت راض عن نوع الإشراف التّربويّ المتبع في مدرستك؟	9	55	64	61	3	66
النسبة (%)	14	86	%100	92.4	7.6	%100

المصدر: نتائج عمل الباحثتين، البرنامج الاحصائي SPSS.

يبدو أنّ معظم المعلمين غير راضين عن نوع الإشراف التّربويّ في المدرسة (1)، وهذا طبيعي لأنّ المنسّق يتصرف هنا كمفتش وليس كداعم ومسهل للمعلم. ومن الواضح أنّ المعلم يرى أنّ عملّية الإشراف هي عبء يثقل كاهله ويتجنب المنسّق بقدر الإمكان. أما بالنسبة للمدرسة (2)، فمعظم المعلمين ينظرون بشكل إيجابي لعملّية الإشراف، ويعتبرون أنّها تصب في مصلحتهم وليس العكس.

الجدول رقم (11- أ): مقارنة التحصيل بين المدرسة (1) والمدرسة (2):

	المدرسة (1)			المدرسة (2)		
السؤال	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع	عدد اجابات (نعم)	عدد اجابات (لا)	المجموع
هل يؤثر نوع الإشراف التّربويّ على التحصيل الدراسي لدى المتعلّمين؟	28	36	64	43	23	66
النسبة (%)	64	36	%100	66.3	33.7	%100

الجدول رقم (11- ب): مقارنة التحصيل بين المدرسة (1) والمدرسة (2):

	المدرسة (1)			المدرسة (2)		
السؤال	(2016/2017)	(2017/2018)	المعدل	(2016/2017)	(2017/2018)	المجموع
نسبة النجاح في الإمتحانات الرسميّة	%64	61%	%62.5	%81	%87	%84

- الخاتمة

بعد توزيع الاستبيان وتحليل النتائج، تبين أنّ هناك فروقات واضحة بين المدرستين التي شملتهما عينة البحث، والاختلاف ناتج عن نمط الاشراف الذي تتبعه كل منهما، ونوضح ذلك من خلال **الجدول رقم (12)**، على الشكل التالي:

المدرسة (1): النمط التقليدي	المدرسة (2): النمط التعاوني الديمقراطيّ
- النمط التقليدي يركز على تصيد الأخطاء للأساتذة للتأنيب والعقاب، أكثر مما يركز على تصحيح هذه الأخطاء والعمل على معالجته. - المشرف التقليدي يصدر دائمًا الأحكام قبل الاستماع للأساتذة أو التحاور معهم. - طابع الاشراف هذا هو عمودي فردي، بعيدًا كل البعد عن المرونة. - هذا النمط يحاول أنّ يزرع الرهبة والخوف في نفوس الأساتذة، ومحب للنفوذ والظهور. - تفتيش، مراقبة، وتوجيه.	- يساعد النمط الديمقراطيّ على بناء علاقة اجتماعية وطيدة من الزمالة قائمة على المودة والاحترام والثقة المتبادلة بين المعلم والمشرف. - المشرف والمعلم يضعان خطة للتدريس تحاكي الأهداف التّعليميّة. - الهدف الأول للمشرف هو تطوير وتحسين المهارات الإشرافية للمعلم. - يتفق المشرف والمعلم على الوسائل التي تستخدم لرصد السلوك التّعليمي للمعلم والطلاب. - تخطيط إستراتيجية مشاهدة الدرس من قبل المشرف والمعلم معًا. - يقوم المشرف بعمله على أنّه عمل تعاوني مع الأستاذ لتسهيل العملّية التّعليميّة للتلامذة. - المشرف محاور جيد، يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الأساتذة، ينمي روح التعاون والعمل الجماعي.

من خلال المقارنة التي تم ذكرها في الجدول رقم (12)، نريد أنّ نضيف عليه بأنّ دور المشرف هو:

- الإشراف وليس التفتيش.

- المرافقة وليس المراقبة.
- المشاركة وليس السيطرة.
- الدعم وليس التحطيم.
- المساندة وليس التجريد.

***

الهوامش

[1] أستاذة في الجامعة الإسلامية في لبنان، وتعدّ أطروحة دكتوراه في كلية التربية في جامعة القديس يوسف (USJ).

[2] أستاذة متفرغة في كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية في لبنان، وتعدّ أطروحة دكتوراه في كلية التربية في جامعة القديس يوسف (USJ).

***

المصادر والمراجع

- أولًا: المراجع العربية

1- أبو مراد، مفيد، **الاشراف التّربويّ في لبنان والعالم**، بيروت، دار بيروت للنشر، 1982.
2- أبو ناحر، فتحي، **مدخل إلى الادارة التّربويّة**، عمان، دار المسيرة، 2008
3- الطعاني، أحمد، حسن، **الاشراف التّربويّ مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه**، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
4- العجمي، محمد، **الإدارة التّربويّة**، الرياض، **دار المسيرة**، 2005.
5- الفتلاوي، سهيلة، **تفريد التّعليم**، الاردن، دار الشروق، 2004..
6- باجاك، أدوارد، **احترام وتقدير أساليب التّعليم المختلفة، دليل المشرفين**، الدمام، دار الكتاب التّربويّ للنشر والتوزيع، 2007.
7- حسان، حسن، **الادارة التّربويّة**، عمان، دار المسيرة، 2007
8- خالد، نزيه، **الجودة في الإدارة التّربويّة والاشراف التّربويّ**، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.
9- عابدين، محمد، **الادارة المدرسيّة الحديثة**، الاردن، دار الشروق، 2001.
10- عايش، أحمد، جميل، **تطبيقات في الاشراف التّربويّ**، الأردن، دار المسيرة، 2010
11- كريم، علي، **الإدارة والإشراف التّربويّ**، الأردن، دار الشروق، 2006.
12- مصطفى، صلاح، **الإدارة المدرسيّة في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، السعودية، دار المريخ، 2005.
13- مطاوع، ابراهيم، حسن، أمنية، **الأصول الإدارية للتربية**، السعودية، دار الشروق، 1982.

- **ثانيًا: المراجع الأجنبية:**

1- Catton، Katlleen, **Principals and Student Achievement, What the Research Says**, KSA, Educational Book House, 2004.
2- Glickman, CD, **Supervision in Transition**, Virginia, ASCD, 1992.
3- Wiles, Kimball, **Educational Supervision**, United Arab Emirates, University Book House, 1999.

***

